

Стандарты для скорости

Марина ПОЛЯКОВА,
Marketing Lab™, Киев

Сети ресторанов быстрого питания в Украине активно развиваются, и возможности рестораторов из «быстрого» формата достаточно велики. Будут ли они на рынке первыми или вторыми, во многом зависит от их умения стандартизировать работу персонала для качественного обслуживания клиентов.

К сожалению, пока в ресторанах быстрого питания в Украине уровень стандартизации обслуживания невисок.

Учитывая, что, во-первых, в своем развитии отечественные рестораны этого формата ориентируются на принципы работы западных коллег и, во-вторых, конкуренция на рынке усиливается по мере открытия новых заведений, в будущем требования к качеству сервиса значительно возрастут. И как результат, украинские рестораторы сосредоточатся на улучшении обслуживания своих клиентов. В этом направлении им предстоит еще очень многое сделать, так как основные проблемы формата fast food украинской интерпретации лежат в области работы персонала: его компетентности, дружелюбия, активности, вежливости, оперативности и внешнего вида.

Приведу некоторые примеры пожеланий посетителей ресторана относительно сервиса:

- «раздражает, когда посетителей видно с улицы»;
- «хочется, чтобы в ресторанах было больше свободного пространства»;
- «не нравится металлическая мебель»;
- «раздражает вытирание полов и наличие мусорных баков возле столика»;
- «нужно предоставить возможность брать пищу с собой»;
- «дружелюбие персонала и возможность получить детальную консультацию у персонала»;
- «персонал не должен быть излишне навязчив».

Кто-то может сказать, что все это мелочи привередливых посетителей, на которые не стоит обращать внимания. Но в любом деле мелочей не бывает, и от этих мелочей зависит, останется ли клиент доволен рестораном и захочет ли вернуться туда вновь.

Чтобы выявить ожидания потребителей от посещения ресторана, нужно определить структуру восприя-

тия сервиса потребителями, то есть узнать, из каких базовых элементов в восприятии клиента состоит сервис.

Для ресторанов быстрого питания клиентский сервис складывается из внешнего вида ресторана и его сотрудников, интерьера, способов выкладки блюд, чистоты в ресторане, процесса уборки, а также поведения персонала. Каждый из названных компонентов включает в себя несколько пунктов, например, «чистота в ресторане» подразумевает под собой уборку в зале, уборку санузла и чистоту на кассе; а «поведение персонала» – это встре-

ча на кассе, формирование заказа, расчет и в некоторых случаях доставка заказа к столику.

Таким образом, чтобы выявить ожидания посетителей, для начала нужно понять, в рамках каких именно компонентов находятся эти ожидания.

Как это сделать? Наилучшим исследовательским инструментом будет серия фокус-групповых интервью с типичными клиентами ресторана.

Во-первых, нужно подготовить план ин-



тервью с целевой аудиторией, отображающий все аспекты работы ресторана. Затем пригласить на интервью типичных завсегдатаев и вовлечь их в дискуссию, во время которой будет обсуждаться составляющая каждого компонента и личный опыт участников в ПОТРЕБЛЕНИИ подобных услуг. Зачастую многие высказанные идеи покажутся бесполезными или абсурдными, но именно они позволят наметь золото из этой беседы. Ведь ни один эксперт или специалист не даст тех представлений о сервисе, которые даст реальный клиент.

В результате дискуссии моделируется схема идеального обслуживания для каждого компонента сервиса. Стоит отметить, что в этом случае тщательно прорабатываются все нюансы сервиса для того, чтобы получить детальную хронологическую картину пребывания посетителя в ресторане. Такой метод позволяет выйти на конкретные действия, которые впоследствии могут стать стандартом работы ресторана.

Этот подход базируется на т.н. концепции идеальных ожиданий. В последние годы на Западе получила популярность школа исследования сервиса, оперирующая концепцией идеальных ожиданий. Концепция предполагает существование у клиентов неосознанных представлений об идеальном сервисе, которые формируются на основе не всегда осознанного общения позитивного и негативного опыта обслуживания. Так, если человек регулярно бывает в ресторанах, он всегда получает какой-то опыт обслуживания, хороший или плохой. На его основе формируется набор ожиданий клиента от сервиса в данном типе ресторана.

В соответствии с идеальными ожиданиями потребителей создается список требований к процессу обслуживания в ресторане. В дальнейшем этот список интегрируется в уже существующие в ресторане стандарты работы.

Совмещение может быть необходимо в силу ряда причин. Например, некоторые пожелания клиентов окажутся неосуществимыми, так как могут быть связаны с изменением формата ресторана, способом выкладки блюд, ассортиментом, что не входит в планы руководства.

Новые стандарты стоит отдать в критику их будущим исполнителям. Это очень важно: персонал нужно вовлекать в процесс создания стандартов. Во-первых, чтобы они дали ценные дополнительные идеи и, во-вторых, ощутили свою причастность к их созданию. В будущем это обеспечит более лояльное отношение персонала к стандартам и более дисциплинированное их выполнение.

Можно сказать, что специфика ресторанов быстрого питания – в отличие от розничной торговли или банка, где все упирается в профессиональное обслуживание – заключается в очень значительном количестве простых стандартов, которым нужно следовать.

Помочь рестораторам выстроить безупречную систему качества обслуживания поможет система сервис-менеджмента (см. рисунок). Эта система включает в себя:

- Стандартизацию работы персонала. Другими словами, изложенное в директивной форме детальное описание того, что, как и в каких ситуациях должен делать персонал ресторана. Стоит отметить: стандарты обслуживания изначально разрабатываются для того, чтобы их было удобно использовать в процессе контроля сервиса, мотивации и обучения персонала в дальнейшем. При этом не стоит забывать, что все стандарты должны быть объективными, измеряемыми, понятными и отвечающими ожиданиям потребителей.

• Обучение кадров. Персонал должен знать продукцию ресторана и правила работы с клиентом; тренинги и семинары такой направленности необходимо проводить систематически.

• Контроль: как правило, постоянная программа mystery shopping. Проверяющий в роли обыкновенного



Стандарты ресторана регламентируют все стороны работы персонала, особенно те, что касаются обслуживания клиента.

клиента посещает ресторан и оценивает работу сотрудников, качество продукции, скорость обслуживания и т.д. Результаты контроля могут быть успешно интегрированы в систему мотивации сотрудников.

- Система мотивации. Должна использовать инструменты материальной и нематериальной заинтересованности сотрудников и увязывать эффективность его работы с вознаграждением. Например, эффективны номинации за наилучшие результаты: лучший продавец, лучший ресторан, самый чистый ресторан, самый дружелюбный персонал и т.д.

- Внутренний PR качества обслуживания. Необходимо убедить сотрудников, что качество обслуживания – это то, что действительно нужно компании и даже стране, что это достойно – обеспечивать людям достойный сервис. Все призы, поощрения, события, связанные с работой компании над качеством обслуживания, должны освещаться на собраниях, в письмах, внутренних газетах, сайте компании и по возможности во внешних СМИ.

Bon service

Необходимый компонент системы управления сервисом в сети ресторанов – программа mystery shopping (тайный покупатель). Стоит сразу оговориться, что mystery shopping не призван выявлять вкусовые предпочтения посетителей и прогнозировать их изменения. Его основная миссия – улучшение качества обслуживания, его единственная цель – определение выполнения персоналом стандартов обслуживания. Собственно, контроль за соблюдением всех стандартов сервиса и должен ложиться на плечи тайственных покупателей. При подборе мистеров и миссис икс для оценки обслуживания агентство Marketing Lab ищет типичных потребителей, которые соответствуют профилю действительного клиента. Это важно для получе-

ния объективной информации о работе ресторана, так как последующие перемены будут базироваться на выводах, сделанных на ее основе.

Стандарты ресторана регламентируют все стороны работы персонала, особенно те, что касаются обслуживания клиента. Типичными стандартами сервиса, например, могут быть правила «процесс уборки не мешает посетителям» или «сотрудник называет время, когда блюда будут доставлены к столику»...

Кроме того, в меню стандартов могут быть включены и такие позиции: встреча посетителей, музыка, освещение, способ выкладки блюда, его внешний вид, температура и т.д.

Все эти аспекты регулярно тестируются в рамках программы mystery shopping. С ее помощью управляющий рестораном определяет, насколько персонал следует принятым правилам и как тщательно их выполняет. Причем, тайственному клиенту не позволяется оперировать общими формулировками, для него существуют четко сформулированные правила оценки и поведения в ресторане, что делает повседневный текущий контроль сервиса всегда максимально конкретным.

Этот принцип давно оценили крупные сети ресторанов формата fast food на Западе. Taco Bell, Burger King и McDonald's не представляют свою работу без мистера икс. Среди украинских сетей ресторанов в стиле fast food услугами тайственных покупателей пользуются «Швидко», «Картопляна Хата» и «Пицца Челентано». Рестораторы от проникновения тайственных покупателей на свою территорию получили возможность, во-первых, повысить уровень контроля и управляемости персоналом. Во-вторых, провести всесторонний и детальный анализ работы ресторана, что позволило выявить «узкие» места, требующие улучшения сервиса. В-третьих, включить mystery shopping в систему мотивации персонала, что особенно актуально для сетевых ресторанов, удаленных от центрального офиса.

На службе ее Величества

И все же почему отечественным ресторанам необходимо mystery shopping? Потому что суть ресторана – обслуживание, а суть mystery shopping – улучшение качества обслуживания. Если розничная торговля может себе позволить альтернативные факторы вроде низких цен, широкого ассортимента и «не хочешь, не покупай, другие возьмут», то хороший ресторан немислим без высоких стандартов обслуживания.

Если сеть ресторанов «быстрого» формата насчитывает две-три боевые единицы, то ее менеджмент самостоятельно может оценивать уровень обслуживания. Но по мере количественного роста становится сложнее контролировать работу как сети в целом, так и каждого ресторана в отдельности. В этом случае просто необходимо «брать на работу» специализированное агентство.

Типичная ситуация этого сегмента рынка: многие компании пытаются вести программу самостоятельно, но, сталкиваясь с рядом проблем, передают ее специализированному агентству. Дело в том, что «провести программу самостоятельно», как правило, означает отправить на разведку в родной ресторан знакомых, друзей, родственников и на основе их мнения сделать выводы. Естественно, что подобный метод исследования не будет всерьез восприниматься персоналом – из-за глубокого убеждения в его предвзятости. Отношение же к мнению со стороны намного более серьезное. Если же говорить о наиме тайственных покупателей со стороны, рестораторам предстоит провести большую работу по поиску своего «типичного клиента».

Работа над программой mystery shopping для конкретной сети ресторанов начинается с изучения агентством ее стандартов обслуживания. Если в ресторане стандарты напрочь отсутствуют либо они недостаточно детально проработаны, трудно говорить о проведении программы. Ее природа – изучение стандартов, а если их нет, то, как говорится, и суда нет. Хотя, как правило, сети ресторанов имеют какие-то внутренние стандарты – иначе просто невозможно управлять бизнесом.

Изучив и детализировав существующие стандарты, агентство переходит к разработке инструментария программы. На этом этапе исследователи задаются вопросом, «каким аспектам какую роль отвести», то есть что будет на первом плане: чистота в ресторане, скорость обслуживания или внешний вид блюда. Другими словами, расставляются приоритеты в оценке сервиса. Создается ядро программы – система оценки или, попросту говоря, анкета, которая должна охватить все принятые стандарты конкретного ресторана. Причем каждый стандарт про-

ходит оценку, исходя из его значимости в стратегии сервиса. В дальнейшем на основе анкетных данных управляющий рестораном анализирует работу заведения в целом и каждого сотрудника в отдельности. Тут нужно отметить, что составляются персонализированные анкеты, т.е. привязанные к определенному сотруднику. Как показала практика, в большинстве случаев программа без персонализации менее эффективна, поскольку необходимо находить ответственных за высокий или низкий уровень обслуживания. Это позволяет, разобрав недостатки и успехи каждого, добиться высоких результатов в целом.

Одновременно с разработкой анкеты создается и адаптируется система мотивации. Здесь главное – определить, каким образом анкетные оценки использовать для мотивации персонала. Кроме того, результаты программы нужно «привязать» к системе оплаты управляющего рестораном. Последний аспект важен потому, что программа mystery shopping не является маркетинговым исследованием; ее пользователи не топ-менеджмент и не руководство, а линейные менеджеры.

Затем запускается тестовая волна программы mystery shopping (3-6 месяцев) для отработки инструментария: способы вознаграждения, адекватность оценки стандартов, сценарии поведения Тайственного Покупателя. После чего наступает время не менее важного этапа – обучение клиента (ресторатора) использованию полученной информации в своей повседневной работе. Оценки работы ресторана, как это принято во всем мире, должны предоставляться максимально быстро. Ведь управляющий рестораном уже на следующий день должен увидеть уровень сервиса предыдущего дня и прочитать оценки, оставленные «тайственным покупателем» в анкете. Для этого данные заполненных анкет сотрудники Marketing Lab вносят в компьютерную базу, которая через Интернет становится доступна руководителям. Они видят как детальную информацию об уровне обслуживания в своем ресторане, так и общий рейтинг всех ресторанов сети. Разумеется, в этом случае между персоналом ресторанов появляется соревновательная мотивация, так как оценка обслуживающего персонала существует не только как повод для душевной беседы с сотрудниками – она также влияет на вознаграждение этих сотрудников.

Подводя итог, стоит отметить, что mystery shopping – не единственное лекарство для улучшения сервиса, это только часть работы сети ресторанов.

Многим компаниям удастся достичь высоких стандартов обслуживания на фоне высокой текучести кадров именно благодаря грамотной в строенной системе обслуживания и ее контролю со стороны тайственных покупателей.

Система сервис-менеджмента

